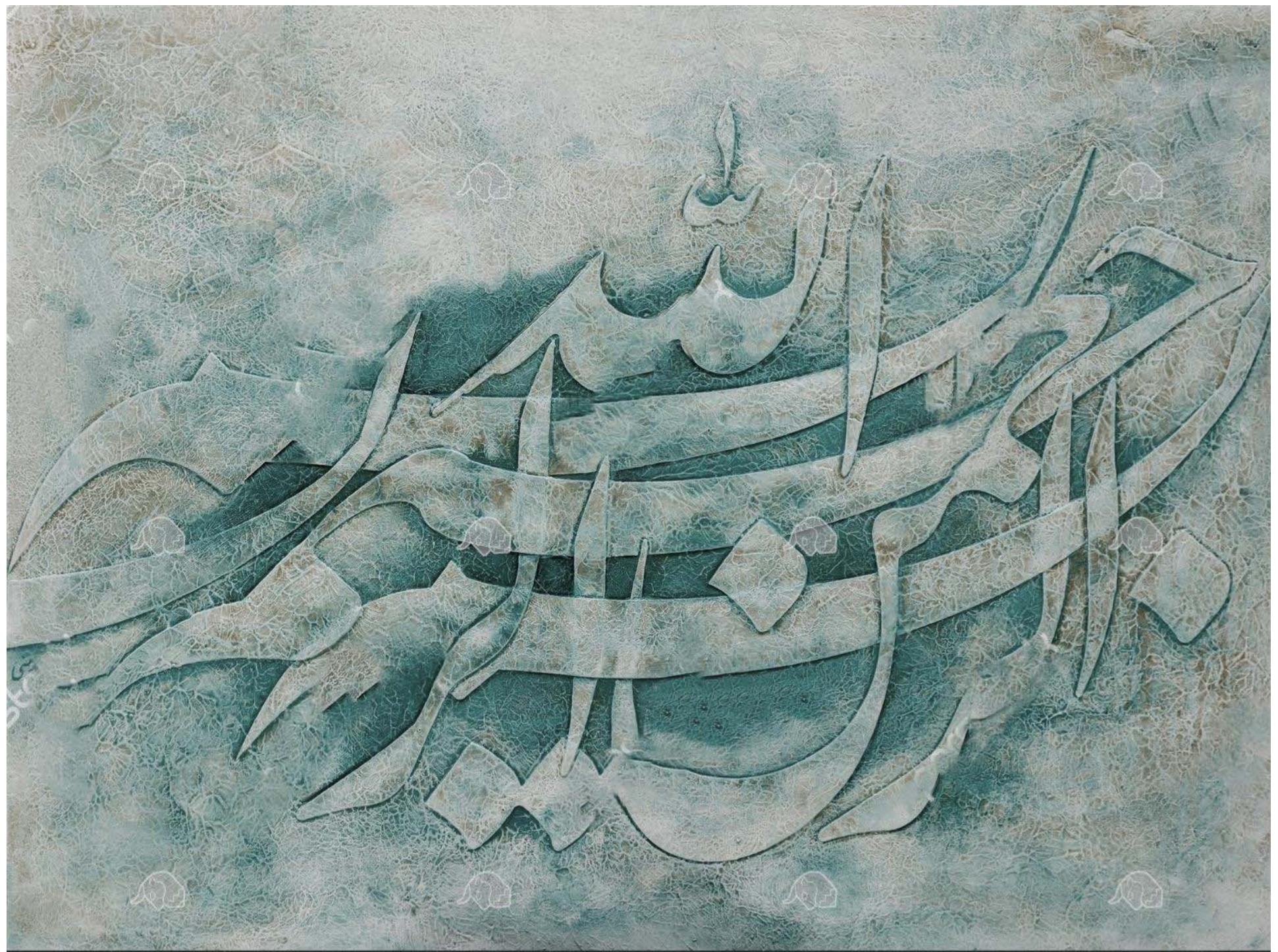




سازمان مدیریت صنعتی

نخستین کنفرانس بین المللی راهبری شرکتی

جایگاه هیأت مدیره در توسعه کسب و کار





راهبری شرکتی در
هالدینگ‌ها
از منظر حقوقی

ساعد شهسوار

مدیر کل دفتر مرکزی حقوقی
سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران

پژوهشگر دکتری حقوق خصوصی

هلهینگ‌ها؛ مفهوم و ضرورت پیدایش

مفهوم هلهینگ

مجموعه‌ای از شرکت‌ها که مالکیت عمدۀ سهام یا مدیریت و یا مالکیت و مدیریت آن‌ها به صورت توأمان در اختیار شرکتی خاص می‌باشد.

ضرورت پیدایش هلهینگ‌ها

کارکرد مدیریتی و نظارتی: کاهش هزینه‌های مدیریت و نظارت، مدیریت تخصصی، بقاء شرکت‌های دارای ضعف مدیریتی، افزایش تخصص و ...

کارکرد اقتصادی: کاهش هزینه‌های مشترک نظیر هزینه‌های اقدامات حقوقی، افزایش توان تأمین مالی واحدهای زیرمجموعه، جذب سرمایه و ارزش‌آفرینی در خصوص سهام واحدهای زیرمجموعه، توزیع خطراتی نظیر ورشکستگی و بحران‌های اقتصادی منطقه‌ای و

چالش‌های راهبری شرکتی در شرکت‌های هلدینگ

فقدان مقرره قانونی مستقل و
کارآمد

- فقدان قانون جامع در زمینه‌ی هلدینگ‌ها
- ناکارآمدی اعمال مقررات سنتی حقوق شرکت‌ها بر هلدینگ‌ها به دلیل تعدد نهادهای تصمیم‌گیرنده و اداره‌کننده در این شرکت‌ها
- فقدان قانون جامع در زمینه‌ی راهبری شرکتی در هلدینگ‌ها

چالش‌های راهبری شرکتی در شرکت‌های هلدینگ

تمرکز اصول راهبری شرکتی بر
شرکت‌های مادر

- ناهمگن بودن واحدهای زیرمجموعه
- عدم امکان تبعیت تمام واحدهای زیرمجموعه از قوانین یکسان به دلیل پراکندگی جغرافیایی این واحدها و سرزمینی بودن اصول راهبری شرکتی
- نامطلوب بودن اجرای سیاست‌های راهبری شرکتی در واحدهای زیرمجموعه از منظر شرکت‌های مادر به دلیل پیچیده شدن ضوابط حاکم بر تعاملات درون‌گروهی

چالش‌های راهبری شرکتی در شرکت‌های هلدینگ

تعارض منافع جزء با کل و
بالعکس

- دیدگاه نخست؛ لزوم جبران خسارت توسط شرکت مادر بابت تحمیل رویکرد خود به واحدهای زیرمجموعه
- دیدگاه دوم؛ عدم لزوم جبران خسارت توسط شرکت مادر تا زمانی که سیاستهای تجاری منسجمی را دنبال می‌کند و توزیع هزینه‌ها و درآمدهای گروه به صورت مساوی میان همه اعضاء صورت می‌پذیرد

چالش‌های راهبری شرکتی در شرکت‌های هلدینگ

تضعیف حقوق سهامداران و اشخاص ثالث

- تضعیف حقوق سهامداران شرکت مادر به دلیل عدم برخورداری از نقش مستقیم در تنظیم سیاست‌های سرمایه‌گذاری و سیاست‌های راجع به سود سهام
- تضعیف حقوق سهامداران واحدهای زیرمجموعه به دلیل فقدان استقلال مدیریتی و نقش مؤثر در انتخاب اعضای هیأت مدیره
- تضعیف حقوق اشخاص ثالث نظیر طلبکاران و پیمانکاران به دلیل تصمیمات شرکت مادر، ضرورت تأمین حقوق پرسنل و جلوگیری از بیکاری آنها و ...

چالش‌های راهبری شرکتی در شرکت‌های هلدینگ

فقدان وظیفه نظارت برای
شرکت‌های مادر

- محدود بودن وظیفه‌ی شرکت‌های مادر به کسب اطلاعات از طریق تنظیم صورت حساب‌های مالی تلفیقی و گزارش‌های مدیریت تلفیقی
- وظیفه‌ی نظارت، سبب همگرایی سیاست‌های شرکت مادر و واحدهای زیرمجموعه، جلوگیری از انجام فعالیت‌های غیرمجاز شرکت مادر در پوشش واحدهای زیرمجموعه و افشاءی دقیق‌تر اطلاعات می‌گردد

چالش‌های راهبری شرکت‌های هلدینگ

فقدان قطعیت

- پراکندگی جغرافیایی واحدهای زیرمجموعه در شرکت‌های هلدینگ
- عدم وجود مقررهای یکسان در خصوص رفتار مدیران، حمایت از سهامداران اقلیت و اشخاص ثالث، ادغام و ... در کشورهای مختلف



راهبردهای مبتنی بر قانون



راهبردهای مبتنی بر قانون؛ رویکرد قانون نرم

عدم لزوم وضع مقررات آمره



تکیه بر تخصص مدیران در تنظیم مناسبات و پایه‌ریزی تعاملات بر مبنای شهرت و اعتماد

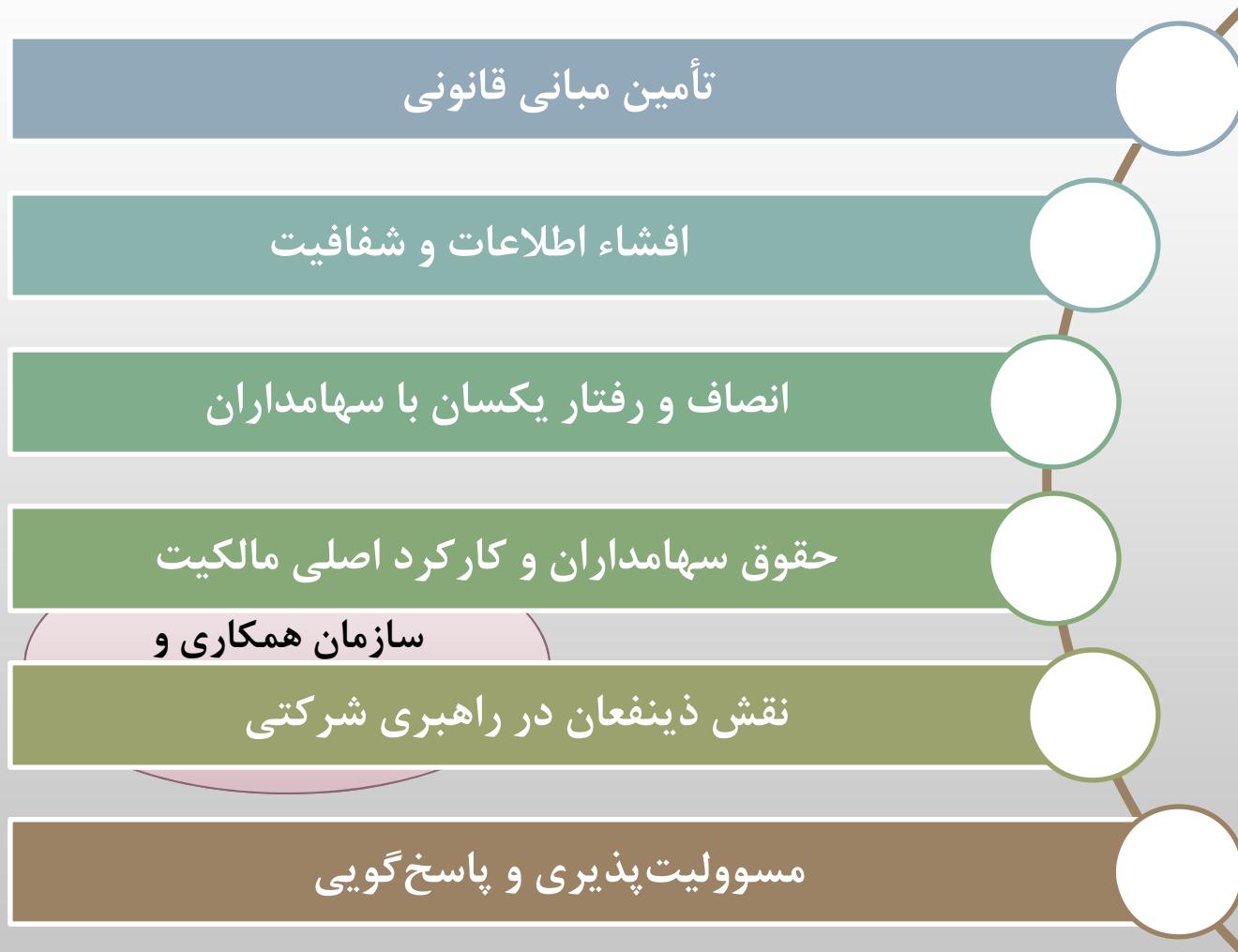


ترجمانی از اصل «متابع特 یا توضیح»



ضمانت اجرای بازار در صورت نقض اصول راهبری شرکتی

اصول مشترک راهبری شرکتی



اصول راهبری شرکتی در هلдинگ‌ها

اصل راهبری شرکتی	هلدینگ‌های خصوصی	هلدینگ‌های دولتی
تأمین مبانی قانونی	لزوم عاری بودن قوانین به عنوان یکی از زیرساخت‌های اساسی در پیاده‌سازی راهبری شرکتی از تعارضاتی که به آسیب‌پذیری بازار، تضعیف پاسخ‌گویی و کاستن از شفافیت منجر می‌گردند	حساسیت بیشتر به دلیل تعدد قوانین ناظر بر هلдинگ‌های دولتی و افزایش تعارضات احتمالی، نقش دوگانه دولت به عنوان مالک و تنظیم‌کننده‌ی بازار، ضرورت تأمین شفاف‌سازی عمومی، تسهیل رقابت و وصول مطالبات توسط اعتباردهندگان و مهیا نمودن زمینه‌ی برابری تأمین مالی
بهره‌گیری از سیاست تنوع	چیدمان هیأت مدیریتی و هیأت نظارتی بر اساس المان‌های گوناگون نظیر جنسیت، سن، تحصیلات، تخصص، خبرگی و به منظور حصول کارآبی بهتر و بیشینه‌سازی بازده	چیدمان هیأت مدیریتی و هیأت نظارتی بر اساس المان‌های گوناگون نظیر جنسیت، سن، تحصیلات، تخصص، خبرگی و به منظور حصول کارآبی بهتر و بیشینه‌سازی بازده

اصل راهبری شرکتی

هلدینگ‌های خصوصی

هلدینگ‌های دولتی

اهمیت بیشتر به دلیل نقش غالب دولت و عدم پایبندی به الزامات راجع به پاسخ‌گویی و شفافیت

تبادل مستمر و منظم اطلاعات راجع به صورت‌های مالی، برنامه‌های اجرایی، روند عملیات، خطرات، مدیریت ریسک و به طور کلی موضوعات استراتژیک هیأت‌های مدیریتی و نظارتی به منظور بهره‌گیری از رهنمون‌های یک اتاق فکر مشترک و آمادگی لازم جهت پاسخ‌گویی به پرسش‌های سهامداران در باب تصمیمات اتخاذی، استراتژی‌های شرکت و توسعه‌ی آن‌ها، پروژه‌های مهم شرکت، وضعیت مالی شرکت، روش انتصاب و پاداش‌دهی و ...

تعاملات نظاممند و مستمر

آماده ساختن و تربیت نامزدهای احتمالی به منظور احراز سمت مدیریت پس از اتمام دوران مدیریت مدیران فعلی، انتقال دانش سازمانی و کنترل دانش سازمانی و کنترل خطرات احتمالی در این زمینه

آماده ساختن و تربیت نامزدهای احتمالی به منظور احراز سمت مدیریت پس از اتمام دوران مدیریت مدیران فعلی، انتقال دانش سازمانی و کنترل خطرات احتمالی در این زمینه

بهره‌گیری از سیاست
جانشین‌پروری

اصل راهبری شرکتی

هلدینگ‌های خصوصی

هلدینگ‌های دولتی

اهمیت شفافیت از دو منظر؛
شفافیت در هدف (به منظور
کاستن از نهادهای موازی) و
شفافیت در نقش و مسئولیت
(به منظور پیشگیری از تداخل
وظایف و اتلاف منابع)

ارزیابی شفافیت و چگونگی دستیابی به آن تابع
متغیرهای گوناگونی از قبیل اندازه‌ی شرکت، کم و
کیف استفاده از اهرم‌های مالی، میزان سودآوری،
ترکیب هیأت مدیره، تعداد مدیران غیر موظف،
نظام حقوقی، ساختار مالکیت و ... می‌باشد.

شفافیت

به دلیل ملاحظات سیاسی و
گستره‌ی وسیع تر اطلاعات
محرمانه در سطح پایین تری قرار
دارد

به دلیل تبعیت از قواعد بازار در سطح بالاتری قرار
دارد

گردش آزاد اطلاعات

اصل راهبری شرکتی

هلدینگ خصوصی

هلدینگ دولتی

- اهمیت بالاتر به این دلیل که اعضای هیأت‌های مدیریتی و نظارتی ممکن است علاوه بر اولویت دادن به منافع شخصی خود، در جهت منافع گروه‌هایی که از جانب آن‌ها نامزد شده‌اند، عمل نمایند.
- عدم تفکیک وظایف حاکمیتی دولت از وظایف مالکانه منشأ تعارض منافع در هلدینگ‌های دولتی می‌باشد که رشد شرکت‌های چندنسلي سبب تشدید آن شده است

لزوم انجام اقدامات احتیاطی توسط مدیران و ناظران به منظور پیشگیری از تعارض منافع و اعلام مراتب در صورت وجود یا بروز ذینفعی بالفعل یا بالقوه

استقلال اعضای هیأت‌های مدیریتی و نظارتی

- اهمیت بالاتر به دلیل طیف گسترده‌تر ذینفعان و در اختیار داشتن منابع طبیعی و مالی
- اجرای توسعه پایدار از طریق مدیریت پایدار منابع و درآمدها، مسئولیت اجتماعی و آموزش مستمر

- اصلی منشعب شده از اصل رعایت حقوق ذینفعان
- توسعه‌ای که نیازهای نسل فعلی را بدون به مخاطره انداختن منافع نسل آتی رفع نماید

توسعه پایدار

موانع اجرایی راهبری شرکتی در هلдинگ‌های دولتی

- **مداخلات سیاسی:** سبب فقدان گزارشگری یکپارچه می‌گردد که به دلیل عدم دستیابی اشخاص جامعه (به عنوان یکی از ذینفعان) به اطلاعات دقیق راجع به اهداف، عملکرد، میزان پیشرفت، وضعیت مالی و شرکت، پیامدهایی نظیر پایین آمدن سطح پاسخ‌گویی در هلдинگ‌های دولتی را به همراه خواهد داشت.
- **عدم تفکیک میان وظایف مالکیتی و حاکمیتی دولت:** سبب فقدان نظارت کارآمد می‌گردد که خود زمینه‌ساز انحصار، رقابت نابرابر، عدم شفافیت و پاسخ‌گویی، دشواری در وصول مطالبات توسط اعتباردهندگان و ... می‌باشد.
- **ناکارآمدی مکانیزم نظارتی مدیران غیر موظف:** در موقعیت‌هایی که دخالت عوامل گوناگون بستر فرصت‌طلبی یا دستکاری سود را تسهیل می‌نماید، مدیران غیر موظف نقش ضعیفی در محدود کردن، کنترل و مدیریت این قبیل رفتارها و انحراف از هنجارها خواهند داشت. به علاوه خود نیز اغلب به سمت احزاب خاصی گرایش می‌یابند.

راهبردهای مبتنی بر قانون؛ رویکرد قانون سخت

لزوم وضع مقرره‌های آمره در قالب قوانین مستقل یا ذیل قوانین مرتبط



ناقص بودن قراردادها بنا به دلایل ارادی یا غیرارادی



عدم تمايل مدیران برای پاييندی به اصول داوطلبانه



ناکارآمدی ضمانت اجرای بازار و ضرورت پيش‌بييني ضمانت اجرای قانوني

ارزیابی رویکرد قانون نرم

مزایا

- موقت و بی طرفانه بودن
- یکسان سازی راهبری شرکتی در سطح بین الملل
- انعطاف پذیری و امکان شخصی سازی
- انطباق پذیری بالا با وضعیت موجود به دلیل سهولت و سرعت در تغییر و اصلاح

معایب

- احتمال بالای سوء استفاده هی مدیران به دلیل فقدان ضمانت اجرای قانون، نابسامانی های اقتصادی، ضعف نظام حاکمیتی و ...

ارزیابی رویکرد قانون سخت

مزایا

➤ کاهش انگیزه‌ی سوءاستفاده به دلیل وجود ضمانت اجرای قانونی

➤ حمایت مؤثرتر از حقوق اقلیت

معایب

➤ ناسازگاری با ساختار پیچیده‌ی هلдинگ‌ها به دلیل انعطاف‌ناپذیری

➤ انطباق‌پذیری پایین با وضعیت موجود به دلیل دشواری و سرعت پایین تغییر و اصلاح

➤ ناکارآمدی در بازار جهانی به دلیل برقراری نظام آمره و اجباری

➤ افزایش عدم قطعیت به دلیل سرزمینی بودن قوانین آمره و عدم وجود رویه‌ی یکسان در سطح بین‌المللی

رویکرد قانونی تلفیقی

۱- برقراری تعادل میان قواعد آمره و خودمختاری شرکت‌های هلدینگ

۲- توزیع صلاحیت میان ذینفعان به ترتیب ذیل:

نخست؛ اجتناب از اعطای امتیاز مطلق به شرکت‌های مادر یا واحدهای زیرمجموعه و برقراری ساز و کار حل اختلاف و جبران خسارت در موارد تعارض منافع

دوم؛ برقراری تکلیف به نظارت توسط شرکت‌های مادر و تبیین چارچوب مسؤولیت آن‌ها در قبال تصمیمات و اقدامات واحدهای زیرمجموعه

سوم؛ تعیین مجمع عمومی سهامداران به عنوان تنها مرجع صالح برای اصلاح ساختار اقتصادی و حقوقی شرکت و تبیین چارچوب جبران خسارت برای سهامداران اقلیت و واحدهای زیرمجموعه

چهارم؛ تدوین استراتژی‌ها و سیاست‌ها به صورت گروهی، تسهیل تعاملات و دسترسی به اطلاعات به ویژه در زمینه افشاء گسترده موافقتنامه‌ها، تعاملات درون‌گروهی، اقداماتی که واحدهای زیرمجموعه برای تأمین اهداف و منابع شرکت مادر انجام می‌دهند و ...

راهبردهای مبتنی بر ظرفیت‌های موجود

خرق حجاب شخصیت حقوقی

- آموزه‌ای مبتنی بر نظریه‌ی تقلب، انصاف، دارا شدن بلاجهت و
- به معنای کنار زدن شخصیت حقوقی شرکت‌های مادر و واحدهای زیرمجموعه و نادیده گرفتن استقلال وجودی آن‌ها
- پذیرش مسؤولیت شرکت‌های مادر و واحدهای زیرمجموعه در قبال تصمیمات و اقدامات یکدیگر
- راهگشا بودن در رفع چالش‌هایی نظیر تکلیف نظارتِ شرکت مادر بر فعالیت‌های واحدهای زیرمجموعه

راهبردهای مبتنی بر ظرفیت‌های موجود

نظام قراردادی

- قراردادها ابزاری برقراری یک نظم خصوصی انعطاف‌پذیر و جبران نقص یا خلاء قانونی
- نقش مؤثر قراردادها در همسو ساختن سیاست‌ها و استراتژی‌های شرکت‌های مادر و واحدهای زیرمجموعه
- دستیابی به سطح مطلوبی از شفافیت به واسطه‌ی پیش‌بینی الزامات افشاء و تبیین قلمرو اطلاعاتی که افشاء آن‌ها ضرورت دارد
- کاهش هزینه‌های نمایندگی از طریق تأسیس کمیته‌ی پاداش به منظور ایجاد مشوق‌های مالی مدیریتی، کمیته‌ی حسابرسی و نظارت و ... و پیش‌بینی وظایف امانی برای مدیران، امکان طرح دعاوی جمعی، اعطای حقوق مشارکت یا هم تصمیمی به سهامداران و

